



ブランド医薬品メーカーのスペンド マネジメントへの取り組み

Chris Merchant, Lynn Crouse 著

ブランド医薬品メーカーはこれまで、他業種の企業が苦しんできたようなコスト圧力とは無縁の世界にいました。好調な試薬の研究開発と長期にわたる特許保護の恩恵で高い利益率を維持し、規制環境によって実質的に海外競合の脅威からも守られてきました。製薬企業にとって、スペンド マネジメントは単なる補足でしかありませんでしたが、近年の製薬業界における変化は、不動の地位に君臨していた大手製薬企業の力を徐々に奪い始めています。

ブランド医薬品メーカーは、ジェネリック医薬品との競争激化、研究開発効率の低下、不利な行政規制といった様々な要因がある中で、営業利益を拡大しなければならないというプレッシャーに苦しんでいます。利益を固守するために、スペンド マネジメント(支出管理)を優先課題として取り組まなければなりません。スペンド マネジメントは、リスクを回避し、リソースを最適化して管理することで、グローバル市場における競争優位性を確立するための最も迅速で効率的な方法です。では、ブランド医薬品メーカーは、何から着手すればよいのでしょうか？

1. 購買力の統制

大手ブランド医薬品メーカーの多くは、買収や合併を繰り返すことで大きくなり、異なるビジネス機能を持ったビジネス セグメントが別々に運営されることで、ひとつの会社として成り立っています。このような分散型の経営では、支出を集約して”規模の経済”を活かすチャンス逃しています。例えば、プラスチック ボトルや包装資材、ラベル、オフィス用品など、共通する商材カテゴリで支出を集約することができれば、購買力を増大し、ボリューム購買を元にして大きなコスト削減をサプライヤとの交渉によって得ることができます。多くの商材カテゴリにおいて、18~25%のコストを削減するのが現実的な目標でしょう。

2. 共通のスペンド マネジメントのプロセス化

支出を集約して購買力を増大させることは、そう簡単なことではありません。多くの製薬企業では、何の商材にいくら支出しているのかを把握するために苦勞をしています。例えば、複数の ERP システムに支出の内訳データが分散していたり、ビジネスセグメントが契約外の単発的な購買をしていたり、購買部門が他の地域で同じような商材カテゴリの購入が行われていることを知らずに支出を集約できていなかったり、また、ビジネスユニットが中央管理されていないといったような状況が多く見られます。このような障害を取り除くためには、大幅な業務改革を伴うチェンジマネジメントと、それを推進するためのテクノロジー、そしてベストプラクティスのプロセスを導入する必要があります。購買部門が、どのようにして他部門と支出を統合し、それを効果的に管理することができるのか考え、調達プロセスを理解する必要があります。



そして、最も競争的な価格、品質そしてサービスの商品を購入するために必要となるテクノロジー、そして商材に関する専門的な知識について理解することが必要です。

3. 購買から支払までのエンドツーエンドなソリューションにフォーカスする

コスト削減の機会を、調達や交渉プロセスの中でしか発見できないと思われるようですが、実際にコストを削減できるかどうかは、契約締結後が重要になります。効果が定量的で、長期にわたって効果が持続するようなコスト削減を実現するためには、支出のライフサイクル全体の管理が必要です。例えば、交渉の末に購買契約を締結しても、承認が不要な一定金額以下の物品を契約外のサプライヤから購買できたり、単発的な購買ができたりするような”抜け穴”があるかもしれません。つまり企業に必要なのは、契約に至る交渉や承認プロセスを標準化することだけではなく、社員が指定の購買契約されたサプライヤからしか買えないような仕組みを確立することです。

また、購買から支払までの全てのサイクルを通して、単一のシステムを使ってサプライヤとやり取りすることができれば、トランザクションにかかるコストを大幅に削減し、業務を効率化して、これまで以上の企業利益を改善することができます。

4. スpend マネジメントを優先課題として取り組む

製薬企業は、これまで、コスト削減するための戦略的な購買というより、むしろ戦術的な購買にフォーカスしてきたという経緯があります。目先の利益にとらわれてきた従来の購買方法を改善するためには、多くの労力を要するということを認識することが重要です。Spend マネジメントへシフトするに当たって、全社レベルで徹底的な支出の見直しを行い、経営層からのトップダウンの支援を確保することが大切です。会社全体で人、プロセス、使用するテクノロジーを評価することが、Spend マネジメントへのシフトを確実に成功へと導きます。

テクノロジーと商材知識、サービスを適正に組み合わせて利用して、Spend マネジメント戦略を効果的に導入し、実行することができます。そして、製薬企業の抱える課題を解決し、将来を見据えた市場競争力の強化を実現することができます。

Chris Merchant と Lynn Crouse は、先進的なSpend マネジメントソリューションを提供するアリバの戦略的調達グループのメンバーです。